

The Fast Forward MBA in Marketing

The PORTABLE MBA

MBA

实务

——市场营销速成教程

达拉斯·墨菲 著
赵一桥 / 赖禾 译

海南出版社

MBA

The PORTABLE

THE FAST FORWARD MBA IN FINANCE

MBA 实务

市场营销速成教程

达拉斯·墨菲 著

赵桥 赖禾 译

海南出版社

The Fast Forward MBA in Marketing

by Dallas Murphy

Copyright © 1997 by Dallas Murphy

中文简体字版权© 1999 海南出版社
本书由 John Wiley & Sons, Inc. 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-1998-56 号

图书在版编目 (CIP) 数据

MBA 实务: 市场营销速成教程 / (美) 墨菲 (Murphy, D.) 著;
赵桥 赖禾 译. —海口: 海南出版社, 1999.8

书名原文: The Fast Forward MBA in Marketing

ISBN 7-80645-134-X

I. 市… II. ①墨… ②赵… ③赖… III. 市场营销学—教材 IV. F710.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 37993 号

MBA 实务: 市场营销速成教程

达拉斯·墨菲 著

赵桥 赖禾 译

责任编辑: 孙 忠

特邀编辑: 吴 平

※

海南出版社 出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路2号)

全国新华书店经销

北京印刷一厂印刷

1999 年 8 月第 1 版

1999 年 8 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 13.75

字数: 280 千字 印数: 8000 册

ISBN 7-80645-134-X/F · 6

定价: 28.00 元

核心干部的在职进修

何飞鹏

快速成长的企业，必须要建立稳定的核心工作团队，并积极培训能担负重任的核心干部，通过核心团队与核心干部，组织能发挥有效的战斗力并达成工作经验稳定传承的效果。

一般而言，核心团队及干部的成员约占组织人数的20~40%左右，视组织形态而异。通常组织越扁平化，核心干部成员越多，因此如何培养核心干部，是组织（企业）长期发展成长的关键所在。

你是核心干部吗？

核心干部通常需要全方位的眼光与能力，不幸的是，核心干部常受学历的限制，因而需要长期、耐心地培养与训练，尤其对非 MBA 背景出身的核心干部，他们更需要入门的基础知识训练。对工作者而言，你是组织中的核心干部吗？这是重要且切身的课题。如何经过完整的自我要求与训练，而成为核心干部，应是个人成

长与生涯规划的重心！

企业经营分秒必争，非 MBA 出身的核心主管通常被要求在工作中不断自我成长学习，因此如何在工作中，通过自我进修，以补充学校及工作中不足的能力，是具有高度自我期待的工作者必经的过程。

完整的在职进修课程

“MBA 实务”以培养入门主管及核心干部为目的。
主要的内容包括：

- 企业经营：

提供企业经营所需的各种入门知识，例如：何时该领导？何时该管理？如何编制、运用团队组织？如何构思战略取得竞争优势？等等。书中并佐以个案研究，由实录传递知识。

- 财务管理：

数字是企业的营运语言，本书以损益表、资产负债表、现金流量表为经纬，一一论述各种财务报表的结构与运用，为管理者提供了决策与控管所需的信息。

- 企业管理：

本书以十大面向——会计、沟通、经济、企业家精神、财务、国际企业、营销、组织行为、战略管理、就业指南——分述以往商业概念及先进商业议题。本书并以便捷、简短、生动的条列书写方式，介绍上班族应知的常识，同时避开了在理论中打滚的窘境。

· 营销管理：

营销是企业经营的关键，不论企业卖的是什么，都需要适当的营销手法将产品或服务传达至消费者手中。本书即以营销学中的基本课题（4P：产品、价格、通路、促销）为主轴，并加强“顾客”与“行动营销”的新论，而将营销概念应用于真实商业世界中。

谁需要“MBA 实务”？

（一）刚进入工作的人：以全套四册作为工作的万用指南。

（二）已任职的基层工作者：视所学的不足及工作需要，选择其中急需的内容，仔细阅读以应工作之需。

（三）转换跑道的工作者：在转换工作时，视新工作所需，选择特定内容。例如：内勤人员转任营销人员时，便可选读“营销管理”以获得入门而必要的基础营销概念。

（四）非 MBA 的工作者升任小主管时：升任小主管的工作者，视野及工作经验都需要快速加强，可考虑选读全套，随身收藏、使用以备不时之需。

（五）MBA 在学学生：虽在学习相关知识，但本套书籍结合理论与实务，可作为 MBA 学生理解实务的参考。

（六）小规模独资创业者：创业者在百端待举之际，领导人需要有全面的知识，因此全套书籍皆可作为随身

参考指南，不足之处再针对需要深入学习。

（七）企业负责人及中、高层主管：对组织中表现良好的核心干部，赠送此系列书籍，作为鼓励、肯定核心干部学习、进修之用。

（八）企业内图书馆、资料室：以此系列书籍作为员工共同学习、参考之用。

〈专文推荐〉

动态思考——现代营销武器

余光华

本书虽然仍以 4P 为导入市场最基本的方向,但在各章节以“关键概念”、“注意”、“要诀”等小标题提出重要概念。以“由内而外”的“销售观念”转换为“由外而内”的“市场外销概念”,以顾客为着眼点,整合所有会影响到顾客的市场外销步骤,深入浅出地从实用性、战斗性、生活性、全面性来介绍营销。强调企业的获利来自于长期建立的顾客满意度,以此概念贯穿全书,意义与效果自是不凡。此为本书最大特色。

企业的成长之所以受到威胁,迟缓,或是停滞等原因都不会是由于市场饱和所致,而是因为管理出了问题。事实上没有一个产业可以被称为成长型的产业,只有不断充实营运,来创造或利用机会的企业。以签下乔丹、大鸟伯德及魔术师约翰逊而使 NBA 从不见天日的黑潮带到一个欣欣向荣的超级明星殿堂,来反证“刻意守旧”的战略备受攻击,进而造成顾客对业者的信心危机,告诉了我们产业必须日新月异,动态经营理念的重要特别值得推荐。

因而产品周期并非传统认知的必然循环,即使产品步入成熟期,业者仍可以“攻击型”战略以老旧产品开发新市场。所以死守“产品生命周期”才是产品真正衰退的原因。而彻底粉碎“各自为政”的栅栏,进而快速导入市场远远抛开对手是产品永不衰退的保证。

订价与产品生命周期的紧密关系,使动态思考与动态经营的理念更能落实,也使经营更为灵活,也真有获利空间。本书举例“全球定位系统(Global Position System)”,说明企业经营的竞争与灵活性在订价上表露无遗,也是动态经营的具体表现实证。在分销战略、分销通路及通路设计上也可看出作者动态思考的精神,使得这本书是平实中隐藏着积极的进取心,是现代营销所不可或缺的求胜武器。

促销(Promotion)是本书的重点之一,篇幅颇长,在广告一节里有二个观念值得一提。其一作者认为广告的结果不是十分有效,就是完全无效。所以在许多情况下广告不一定要反应产品品质,它只在意广告本身能否收到“广告告知”的效果。因而引出第二个观念是得奖的广告与有效果的广告执优的思考。这是企业家最难以判断与取舍的难题,每每多数得奖的广告不见得就是最有效的广告,而一支不受评审青睐的广告往往反而在其诉求的目标市场观众造成极大的回响。这是个不争的事实,却不见得合乎逻辑,也不是我们所期盼的推理,值得读者与业者深入探讨。

媒体是本书突显的重点之一,广告从平面而立体。电子媒体的崛起,使因特网对电视、报纸、分类广告、电

话与广播、看板等同等左右消费者的媒体造成威胁。所以尝试新媒体只要不是花太多钱,市场营销人员都趋之若鹜,惟恐错失良机。脑筋动得快的企业还懂得利用公关手法广结善缘做营销,效果更为显著,因为媒体的促销威力较之广告所产生的效果是不可同日而语的,又岂只是百十倍可以形容。所以媒体多元化的趋势已益形明显,本书有详尽的描述,读者可深入研读,必将获益匪浅。

这是一本平实而实用的营销参考书,它仍然强调 4P 的模式,却加强了尊重顾客与行动营销,强调由外而内的营销指导方针,及促销力行的概念。让我想起营销专家王志刚博士于 1985 年 9 月 9 日在《自立晚报》发表的一篇短文“众生有病我有病,且向有人行处行”,以佛的人溺己溺慈悲为怀,到积极走入人群去普渡众生,强调“行”的意义与重要。并引喻到企业经营及为人处事之重点在以意志力贯彻力行的理念,发人深省。本书强调行动营销的概念与上述贯彻力行的理念却无二致,颇值推荐,是为之文。

目 录

导 读 营销观念及营销组合 /1

“由内而外”对照“由外而内”/
快速进入实务战场

第一章 产品 /49

设计/生命周期/产品开发/导入市场/
成长期/成熟期与衰退期/产品生命
周期模式的评论/品牌/包装

第二章 价格 /85

以成本为基准的订价战略/以价值为基准
的订价战略/以竞争为基准的订价战略/
密封投标的订价战略/订价与产品生命
周期/其他订价战略/买卖交易/
快速进入实务战场

第三章 通路 /109

垂直整合与向外采购/中间商/分销通路/
垂直营销体系/水平营销体系/通路设计/
分销战略/法律事物的考察/零售/
分销的实际作业/快速进入实务战场

第四章 推广 /141

攻占顾客的心/推广组合/
广告:应有尽有的教科书/人员销售/
业绩促销/公共关系/信息的种类/
成本与推广/推广组合所需考察的因素/
大众传播媒体:一个不算太新的工具/
直销/资料库/快速进入实务战场

第五章 顾客 /233

顾客行为/市场研究/研究计划/预测/
营销与你我/购买行为中的个人影响/
一对一的未来/关于隐私权/
快速进入实务战场

第六章 行动营销 /343

集合/细分/该不该采取细分/细分的基础/
细分的行为基础/细分是一种过程/
营销目标/产品定位/发展产品定位战略
的步骤/快速进入实务战场

附录:重要名词注释 /365

导读

营销观念 及营销组合

市场没有商品，只有消费者。

——彼得·杜拉克（Peter Drucker）

在不久以前，制造与营销是两个完全独立运作的体系，生产部门负责生产制造，而营销部门负责销售。营销商无法左右制造工厂，工厂也丝毫不把营销商看在眼里。在工厂制造的过程中，营销商完全插不上嘴，能够从工厂拿到成品，已经是工厂给营销商的恩宠。营销商的角色是决定包装、制定价格、创造市场需求，并且建立完整的营销网络，开发潜在顾客。制造工厂最终的目的，当然是希望这些商品能够卖出去，但是，他们又不希望营销商在工厂里转来转去，一边告诉他们要哪一类的商品，一边又抓着作业员的衣领要他们赶紧上线生产。从某些基本层面来看，营销商与制造工厂方向一致，但是，至少从目前看来，都得磨合许久后看法才会一致。

大约在 1948 年左右，美国市场营销协会（American Marketing Association）才正式定义了营销，称之为营销观念（marketing concept），从此，这项新的营销定义取代了以往营销与制造体系壁垒分明的功能区分。所谓营销，指的是“为了要直接或间接促成商品及服务能到达顾客或使用者手中的任何商业活动。”这项划时代的定义，使得以往着重在“以销售为导向”的营销转变成“以顾客为导向”。但是，业界对于这种转变的反应迟缓，大部分的业者最初并不热中，甚至还相当排斥。许多老字号的美国企业如 IBM、西尔斯百货（Sears）、通用汽车（General Motor）、克莱斯勒汽车（Chrysler）等，都因为一开始不愿意或无法及时调整本身的营销战略来迎合市场生态的改变，以至于市场占有率节节败退。

我们都还记得，1962 年德国大众（Volkswagen）甲壳虫车一举攻占了美国境内高速公路，美国汽车制造商当时的反应。底特律的三大汽车公司（注：通用、福特、克莱斯勒）还一度嘲笑这种甲壳虫车又小又蹩脚，而且永不改型，因此毫不在意地继续制造以往成就这三大汽车公司发迹的同类型汽车。虽然车身外型确有变化，但是，本质上依旧华而不实、又贵又笨重。三大汽车公司的营销部门，也依然等新车生产完成后，再按照产品等级套入一成不变的促销战略。三大汽车公司确实投注了天文数字的促销预算在广告、营销花招、折价及超低利率的分期购车贷款上。可是，在日本及德国进口车源源自东西两岸登陆，大举夹攻之下，美国制汽车的销售却一路滑至谷底。

克莱斯勒、福特和通用这三大汽车公司，曾经一度被美国市场喂得肥肥胖胖、无忧无虑，如今却饥寒交迫、备尝辛酸。究竟是什么改变了？是市场改变了。大批的顾客改买既小又省油的汽车，石油价格的不断攀升，也改变了消费者的喜好。其次则是品质的问题。车主愈来愈倾向购买日本车而舍弃美国车，因为日本车的品质大幅凌驾美国车。以往在经济大好的时候，美国人每年换新车，产品品质退步的问题影响不大，然而当经济一差，人人都希望自己的车子要好也要耐用。美国车？似乎停在修车厂的时间比在路上跑的时间更长。

我们也许要问，为什么三大汽车公司会眼睁睁地看着这些情况发生？为什么它们不了解消费大众的认知？很明显的，根本不需要劳驾一个哈佛 MBA 出身的营销分析员，只要去购物商场的停车区清点有多少部进口车即一目了然。然而，假如三大汽车公司明了市场占有率恶化的情况，为什么它们没有采取任何行动？三大汽车公司的反应，似乎很让人摸不清头绪——它们继续制造无法获得消费者青睐的产品。熟悉美国汽车产业的人士指出，当时从公司内部营销部门到在前线溃败的各地经销商，莫不向公司请求生产小型车产品，来和进口车放手一搏。三大汽车公司的高级主管的回答却是：“我们不知道怎么制造小型车。我们一向只生产大型车。”

接下来，“空气保护法”（Clean Air Act）的立法通过和 1974 年的石油危机，使情况已经上升到三大汽车公司的脖子了，它们才在喘不过气的情况下改弦易辙，投入中、小型车的生产。然而情况并没有立刻好转，以

“卡威”（Corvair）和“斑马”（Pinto）为例，不但事前毫无计划，产品看起来也十分低劣，再加上匆匆上市，结果当然惨不忍睹。更糟的是，由于“斑马”这部车被洛夫·纳德（Ralph Nader）评为“任何速度下都不安全，是一颗随时等待点燃的炸弹”，间接促使美国国会因此通过了“汽车安全法”（Motor Vehicle Safety Act）。1978年间，三大汽车公司召回检修的车辆，竟然比它们一年所生产的新车还要多。三大汽车公司在历经这么多的市场变化之后，不但不反求诸己，检讨公司决策的错误，还反咬进口车不公平竞争，归咎汽车生产工资过度高涨。底特律，这座曾是全美国人梦幻所托的地方，一夕之间几乎成了鬼城。

关键概念

这三大汽车公司都忘记了营销观念的存在。只要在企业的日常经营范围当中加入营销观念，就会自然形成开发顾客需求的过程（譬如开创一个新的市场），当然，利润的表现就是最明显的回报。进一步来讲，产品本身的走向绝非一成不变，必须随着顾客不断改变的想法和需求而时时调整。于是，营销就成为一项主要的企业功能，企业组织中的每一个环节，都必须以顾客为前提，甚至在产品还没有上线生产之前，就必须具备这种观念。如果你有足够的证据，显示愈来愈多的顾客想要细长型的饰品，就不该生产厚短型的产品，那怕你的工厂

就是靠生产厚短型产品才发迹也一样。今天，营销是企业中每一位成员的工作职务。

关键概念

“由内而外”对照“由外而内”

当愈来愈多的大型企业，诸如宝洁公司（Procter & Gamble）、万豪旅馆集团（Marriot）、迪斯尼（Disney），改采以市场营销挂帅的经营方式，有一部分企业，譬如三大汽车公司，却改为以销售概念（selling concept）为主要导向。换言之，它们设法卖出已制造完成的产品，而不是以顾客需求做为优先考量。这种经营观念只着重短期的销售业绩，而没有放眼于长期的顾客满意度。从字面上来看，这种销售概念可以定义为“视顾客为被征服的战利品”。为了不断地扩冲销售业绩，这些企业不惜冒顾客流失的风险。所有的市场调查报告都证明一件事：会将购物经验转述给周遭亲友的顾客，大多是不满意的顾客而不是满意的消费者。

销售概念是一种“由内而外”的观点，它的起步来自于工厂正在生产的和既有的产品。相反地，营销观念则是“由外而内”的观点，绝对是由一个界定清楚的市场为起步，以顾客为着眼点，整合所有会影响到顾客的营销步骤，企业的获利来自于长期建立的顾客满意度。

1992年6月8日出版的《市场营销新闻》